



Conseil d'administration de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes

Distr. générale
21 juillet 2015
Français
Original : anglais

Deuxième session ordinaire de 2015

15 et 16 septembre 2015

Point 4 de l'ordre du jour provisoire*

Dialogue structuré sur la question du financement

Note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources

Résumé

La présente note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources fait suite à la décision 2014/6 du Conseil d'administration en tant qu'élément du dialogue structuré sur la question du financement du plan stratégique de l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) pour 2014-2017 qui aura lieu lors de la seconde session ordinaire de 2015 dans le cadre de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies.

Elle définit la masse critique des ressources nécessaires pour mettre pleinement en œuvre le plan stratégique et pour réaliser les transformations dont les femmes et les filles ont besoin à travers le monde. Elle esquisse certains des risques que comporterait un niveau de financement insuffisant ainsi que les mesures prises par ONU-Femmes en vue d'atteindre progressivement cette masse critique en mobilisant aussi bien des ressources ordinaires que d'autres ressources.

Voici quelques-unes des principales mesures exposées dans la présente note: renforcement, élargissement et maintien des contributions de base versées par les gouvernements donateurs actuels, par de nouveaux donateurs et par le secteur privé, mais aussi renforcement et diversification des contributions actuelles aux autres ressources telles qu'elles ressortent des initiatives phares de la programmation d'ONU-Femmes et des mécanismes de financement spécialisés.

* UNW/2015/L.4.



Le Conseil d'administration souhaitera peut-être prendre note de la présente note d'orientation stratégique pour la mobilisation des ressources en tant qu'élément du dialogue structuré de l'Entité sur la question du financement de son plan stratégique, et encourager un dialogue suivi avec les États Membres en vue de procéder à une analyse de la prévisibilité, de la souplesse et de l'alignement des ressources affectées à la mise en œuvre du plan stratégique, et notamment des insuffisances du financement. La section 6 de la présente note contient des éléments de décision.

I. Historique et contexte

1. Le mandat relatif au dialogue structuré sur le financement découle de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (résolution 67/226 de l'Assemblée générale). Au paragraphe 46 de cette résolution, l'Assemblée générale a demandé, à cet égard, aux conseils d'administration des fonds et programmes et aux organes directeurs des institutions spécialisées, le cas échéant, d'organiser des dialogues structurés en 2014 sur le financement des résultats de développement convenus pour le nouveau cycle de planification stratégique de chaque organisme afin de rendre les ressources autres que les ressources de base plus prévisibles et moins restrictives, d'accroître le nombre de donateurs et d'assurer des ressources plus adéquates et plus prévisibles.

2. En réponse au mandat ainsi défini dans le cadre de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement, l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) a organisé le 15 septembre 2014 la première consultation officieuse de son Conseil d'administration à l'occasion de sa seconde session ordinaire de 2014. À cette occasion, le Conseil d'administration a décidé de mener chaque année, dans le courant de sa seconde session ordinaire, un dialogue structuré sur la question du financement avec les États Membres pour surveiller le niveau des financements, des ressources ordinaires en particulier, ainsi que la prévisibilité, la souplesse et l'alignement des autres ressources fournies en vue de l'application du plan stratégique pour 2014-2017, y compris des informations sur les déficits de financement et leur donner les suites voulues (décision 2014/6).

3. Au cours de cette même session, le Conseil d'administration a prié ONU-Femmes de continuer à explorer, en concertation avec lui, les incitations, les mécanismes et les guichets de financement envisageables pour augmenter le nombre des donateurs et encourager ces derniers à accroître leurs contributions aux ressources de base et à passer à des financements moins restrictivement préaffectés, et invite à cet effet l'Entité à lui présenter une note d'orientation stratégique pour la mobilisation de ressources aux fins d'examen à sa seconde session ordinaire de 2015 (décision 2014/6). En prévision de la seconde session ordinaire de 2015, ONU-Femmes a tenu sa deuxième consultation le 9 février 2015, pendant la première session ordinaire de son Conseil d'administration.

4. Le dialogue structuré sur le financement a pour but de permettre de réunir la masse critique des ressources dont ONU-Femmes a besoin pour mener à bien son plan stratégique, en maintenant notamment la proportion entre les ressources ordinaires et les autres ressources de telle manière que les ressources ordinaires ne servent pas à subventionner les dépenses financées au titre des autres ressources. Le dialogue structuré sur le financement offre à ONU-Femmes la possibilité de déterminer, en consultation avec ses partenaires fournisseurs de contributions, la manière la plus efficace de combler les déficits de financement. Afin d'ouvrir la voie à ce dialogue, la présente note d'orientation donne un aperçu de la stratégie de mobilisation de ressources utilisée par ONU-Femmes, y compris les aspects ci-après:

a) Complémentarité entre les ressources ordinaires (de base) et les autres ressources pour la mise en œuvre du plan stratégique d'ONU-Femmes;

b) Approche de programmation d'ONU-Femmes destinée à garantir la mobilisation d'autres ressources de haute qualité, avec recouvrement intégral des coûts; et

c) Mesures destinées à renforcer l'efficacité et l'efficience des efforts de mobilisation de ressources d'ONU-Femmes, notamment en intensifiant l'utilisation des modalités existantes et en ayant recours à de nouvelles méthodes.

La présente note d'orientation souligne également les risques auxquels s'expose ONU-Femmes si l'Entité se trouve dans l'impossibilité de réunir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre son plan stratégique.

5. ONU-Femmes déploie ses efforts de mobilisation de ressources dans un contexte caractérisé par l'attention croissante accordée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, notamment dans les résultats intergouvernementaux, et à la reconnaissance de l'importance de ces questions et de la disponibilité de ressources adéquates pour atteindre les objectifs du développement durable, de la paix et de la sécurité, et des droits de l'homme. Ainsi, le document issu de la Conférence des Nations Unies sur le développement durable invitait les donateurs à tenir pleinement compte des engagements pris et des questions concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans les décisions et dans tout le cycle de programmation (par. 244).

6. De la même manière, aux paragraphes 1 et 6 du document issu de la troisième Conférence sur le financement du développement, autrement dit le Programme d'action d'Addis-Abeba (résolution 69/313 de l'Assemblée générale), les États Membres ont réaffirmé leur volonté d'assurer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles et réaffirmé la nécessité d'intégrer le souci de l'égalité des sexes, notamment par le biais de mesures et d'investissements ciblés, dans l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les politiques financières, économiques, environnementales et sociales.

7. Dans la déclaration politique faite à l'occasion du vingtième anniversaire de la quatrième Conférence mondiale sur les femmes, la Commission de la condition de la femme invitait les pays à accroître sensiblement les investissements afin de remédier au manque de ressources, notamment en cherchant à mobiliser des ressources auprès de toutes les sources possibles, ce qui passe entre autres choses par la mobilisation et l'allocation de ressources au niveau national et par le fait de considérer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes comme des priorités majeures de l'aide publique au développement (voir E/2015/27, chapitre I, section C). Les attentes concernant l'appui et l'engagement en faveur d'ONU-Femmes se sont sensiblement renforcées dans le cadre de ces processus intergouvernementaux.

8. Il est également probable que le programme de développement pour l'après-2015 comportera un objectif de développement durable lié à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ainsi que l'inclusion de cibles relatives à la problématique hommes-femmes dans d'autres objectifs. Il sera indispensable qu'ONU-Femmes dispose de ressources suffisantes pour aider les États Membres à concrétiser ces engagements, conformément à son mandat.

II. Masse critique des ressources d'ONU-Femmes

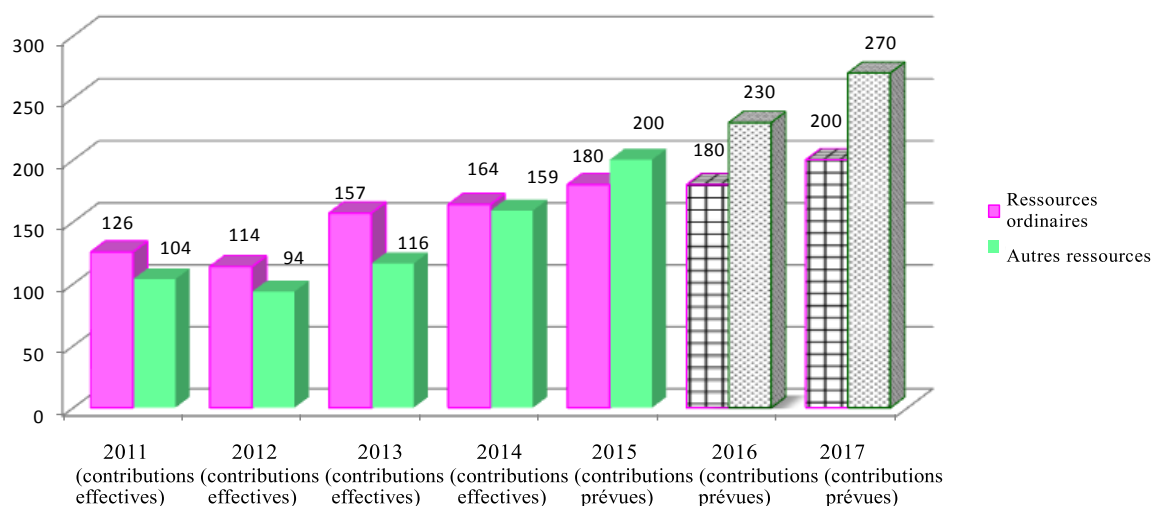
9. La masse critique de ressources représente le montant minimal des ressources dont ONU-Femmes a besoin pour mener à bien son plan stratégique pour 2014-2017, tel qu'il a été approuvé par son Conseil d'administration. Dans sa proposition détaillée relative à l'entité composite chargée de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le Secrétaire général estimait que « le montant des fonds nécessaires à la phase de démarrage » d'ONU-Femmes devrait être fixé à 500 millions de dollars par an. Depuis sa création, ONU-Femmes a régulièrement progressé vers la réalisation de cet objectif de 500 millions de dollars par an, compte tenu de la situation financière mondiale et du contexte économique, des résultats financiers antérieurs de l'Entité et des contributions estimées (voir figure I).

10. Pour l'exercice biennal 2014-2015, le total des ressources projetées a été fixé à 690 millions de dollars, soit 340 millions de dollars de ressources ordinaires et 350 millions d'autres ressources respectivement. En 2014, ONU-Femmes a pour la première fois dépassé ses objectifs, le montant des ressources ordinaires atteignant 164 millions de dollars (l'objectif avait été fixé à 160 millions de dollars) et celui des autres ressources atteignant 159 millions de dollars (l'objectif avait été fixé à 150 millions de dollars). Cela représente une progression significative, soit 17,5 % par rapport à 2013 (157 millions et 118 millions de dollars respectivement).

11. Ayant conscience de la nécessité absolue de se développer de manière sensible au cours de la période biennale 2016-2017 et déterminée à atteindre le niveau annuel de 500 millions de dollars de contributions envisagé par le Secrétaire général, ONU-Femmes s'est fixé un objectif de 880 millions de dollars pour la période biennale 2016-2017, soit 380 millions de dollars de ressources ordinaires et 500 millions d'autres ressources. Ces objectifs ont été inscrits dans le budget intégré qui sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration à sa seconde session ordinaire de 2015.

Figure I
Ressources ordinaires et aux autres ressources, 2011-2017

(En millions de dollars des États-Unis)



12. En raison de sa structure particulière en tant qu'entité composite, le financement d'ONU-Femmes doit garantir des ressources adéquates pour toutes ses fonctions: appui normatif, coordination au sein du système des Nations Unies et activités opérationnelles. En conséquence, ONU-Femmes reçoit une petite part de l'ensemble de ses ressources au titre des contributions statutaires au budget-programme de l'ONU (budget ordinaire). Pour la période biennale 2016-2017, cette part représente un total de 15,3 millions de dollars, soit un montant relativement faible pour couvrir la large gamme d'activités liées au fonctionnement des mécanismes normatifs intergouvernementaux, au choix des orientations et à la coordination.

13. La part la plus importante des ressources d'ONU-Femmes provient de contributions volontaires. Conformément à l'examen quadriennal complet, ONU-Femmes insiste beaucoup sur la mobilisation de ressources ordinaires. Ces ressources représentent la meilleure qualité de financement et permettent d'atteindre toute la gamme des résultats fixés dans le plan stratégique. Elles sont aussi indispensables afin de permettre à ONU-Femmes de disposer des capacités institutionnelles nécessaires pour réaliser des programmes à fort impact produisant des résultats marquants et d'une structure institutionnelle suffisante pour absorber plus de moyens de financement. Un niveau suffisant de ressources ordinaires est donc indispensable pour préserver l'intégrité du plan stratégique.

14. ONU-Femmes utilise les ressources ordinaires principalement aux deux fins suivantes:

- Financer des activités de plaidoyer, de coordination, de conseil, d'élaboration de politiques et les activités opérationnelles aux échelons national, régional et mondial; et
- Mobiliser d'autres ressources pour assurer la pleine mise en œuvre du plan stratégique.

15. Les autres ressources visent principalement à compléter les ressources ordinaires pour atteindre les résultats proposés dans le plan stratégique. Conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet, ces ressources devraient être mobilisables en temps voulu, prévisibles et utilisables avec souplesse afin de réduire au minimum les coûts de transaction et les risques de distorsions stratégiques.

III. Risque de ne pas recueillir la masse critique de ressources dont ONU-Femmes a besoin

16. Malgré une reconnaissance de plus en plus générale de l'importance de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le haut niveau d'engagement politique en faveur du programme d'égalité entre les sexes et d'ONU-Femmes ne s'est pas traduit par un engagement financier de même envergure.

17. Faute de réunir les ressources nécessaires, le principal risque pour ONU-Femmes serait de ne pas pouvoir maintenir l'intégralité de son plan stratégique et transformer la vie des femmes et des filles à travers le monde. Le risque de ne pas obtenir la masse critique de ressources aura plus particulièrement les effets suivants:

a) Limiter la capacité d'ONU-Femmes de financer l'action normative en fixant des normes et en menant des activités de sensibilisation concrète. Une évaluation récente du Bureau des services de contrôle interne a souligné que le manque de ressources a sapé l'efficacité de l'appui fourni par l'Entité pour faire appliquer les normes et les règles (E/AC.51/2015/9);

b) Limiter la capacité d'ONU-Femmes à ancrer ses travaux normatifs et son appui à l'élaboration de politiques dans son expérience de la programmation dans différentes conditions de développement et saper son aptitude à agir en tant que pôle de connaissances en ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes;

c) Menacer la capacité d'ONU-Femmes à mener pleinement les activités opérationnelles et à répondre à la demande croissante de soutien de la part des États Membres;

d) Menacer l'appui technique et théorique d'ONU-Femmes, notamment pour ce qui est des compétences consultatives techniques à l'échelon régional, telles qu'envisagées dans les structures régionales et approuvées par le Conseil d'administration;

e) Limiter la capacité d'ONU-Femmes à créer des partenariats stratégiques et à assurer une coordination de fond en faveur du changement. ONU-Femmes serait alors dans l'incapacité de seconder les activités opérationnelles de ses partenaires, les questions de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes risquant alors d'être abandonnées dans des zones d'une importance capitale, en particulier dans les États fragiles;

f) Limiter la capacité d'ONU-Femmes à s'intéresser à des questions de caractère universel et à faire face à toutes les difficultés et possibilités nouvelles dans la perspective de l'égalité des sexes, notamment dans les domaines des objectifs du développement durable, du changement climatique et de la réduction des risques de catastrophe;

g) Limiter la capacité d'ONU-Femmes à pleinement intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans l'action des organismes du système des Nations Unies en faveur du développement à tous les niveaux, notamment celle des coordonnateurs résidents et des équipes de pays.

18. Pour faire face à ce risque, l'objectif primordial de la stratégie de mobilisation de ressources d'ONU-Femmes consiste à mobiliser un niveau équilibré et prévisible de ressources de base et d'autres ressources de qualité auprès de sources privées et publiques de financement afin de lui permettre de procéder à la mise en œuvre effective de son plan stratégique. L'objectif d'ONU-Femmes répond à la nécessité que les ressources de base et les autres ressources soient plus prévisibles, et que ces dernières soient plus souples, moins strictement affectées par avance et mieux alignées sur les priorités des programmes de pays ainsi que sur les plans stratégiques et les mandats des organismes des Nations Unies, conformément aux recommandations formulées à l'issue de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement.

19. Afin d'y parvenir, ONU-Femmes adoptera trois approches complémentaires:

a) Renforcer, élargir et maintenir les contributions de base des États Membres;

- b) Développer les partenariats avec le secteur privé; et
- c) Renforcer et diversifier les modalités de collecte des autres ressources, comme par exemple les prochains programmes phares d'ONU-Femmes et les mécanismes financiers spécialisés.

IV. Renforcer, élargir et maintenir les contributions de base des États Membres à ONU-Femmes

Renforcer les contributions de base

20. Afin de renforcer sa base de donateurs et d'obtenir des engagements pluriannuels, ONU-Femmes a activement cherché à accroître le nombre des « donateurs à deux chiffres », à savoir des pays dont les contributions aux ressources de base sont égales ou supérieures à 10 millions de dollars. Ce message s'est avéré facile à transmettre à tous les organes de décision des gouvernements et constitue un objectif simple et réalisable pour de nombreux donateurs dont les contributions sont déjà proches de ce niveau. ONU-Femmes ambitionne de porter à 16 le nombre des donateurs à deux chiffres, c'est-à-dire ceux dont les contributions se situeront en moyenne à 15 millions de dollars par an (voir figure II).

Figure II

Composition des contributions de base des donateurs souhaitée par ONU-Femmes

(En dollars des États-Unis)

<p>4 donateurs * 20 millions de dollars = 80 millions de dollars (objectif atteint dans deux cas= Finlande et Royaume-Uni)</p> <p>6 donateurs * 15 millions de dollars = 90 millions de dollars (objectif atteint dans deux cas= Norvège et Suisse)</p> <p>6 donateurs * 10 millions de dollars = 60 millions de dollars (objectif atteint dans deux cas= Danemark et Suède)</p> <p>Autres donateurs, dont le secteur privé = 20 millions de dollars</p> <p>Total: 250 millions de dollars</p>

21. Alors qu'en 2010, les donateurs à deux chiffres n'étaient que deux (Norvège et Espagne), ils étaient quatre en 2011-2012, puis sept en 2013 (Canada, Danemark, Finlande, Norvège, Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, Suède et Suisse). Cette stratégie à long terme est tributaire de la situation financière et économique et, en 2014, le nombre des donateurs à deux chiffres est retombé à six, bien que les contributions de deux États Membres (Finlande et Royaume-Uni) aux ressources de base aient dépassé 20 millions de dollars. Cela montre la nécessité de continuer à investir dans le renforcement de la base des donateurs et de veiller à maintenir les niveaux actuels afin d'éviter une dépendance excessive à l'égard d'un petit nombre de donateurs. L'annexe donne la liste des principaux gouvernements donateurs à ONU-Femmes en 2014.

22. L'une des grandes difficultés auxquelles se heurtent les efforts de mobilisation de ressources d'ONU-Femmes auprès des donateurs traditionnels tient au très faible niveau des contributions versées aux entités qui ont précédé ONU-Femmes. Cela

appelle un ensemble de mesures interdépendantes, et notamment une meilleure articulation du mandat élargi d'ONU-Femmes, et une réponse mieux adaptée aux attentes de tous ses membres. Cela appelle également un meilleur positionnement d'ONU-Femmes dans les organes de décision et les forums nationaux par le biais d'efforts soutenus de mobilisation. Un autre facteur important de réussite dépend de la clarté de l'énoncé de l'impact qu'ONU-Femmes pourrait avoir sur la vie des femmes et des filles ainsi que de tout le parti qu'ONU-Femmes pourrait tirer de sa mission de coordination au sein du système des Nations Unies.

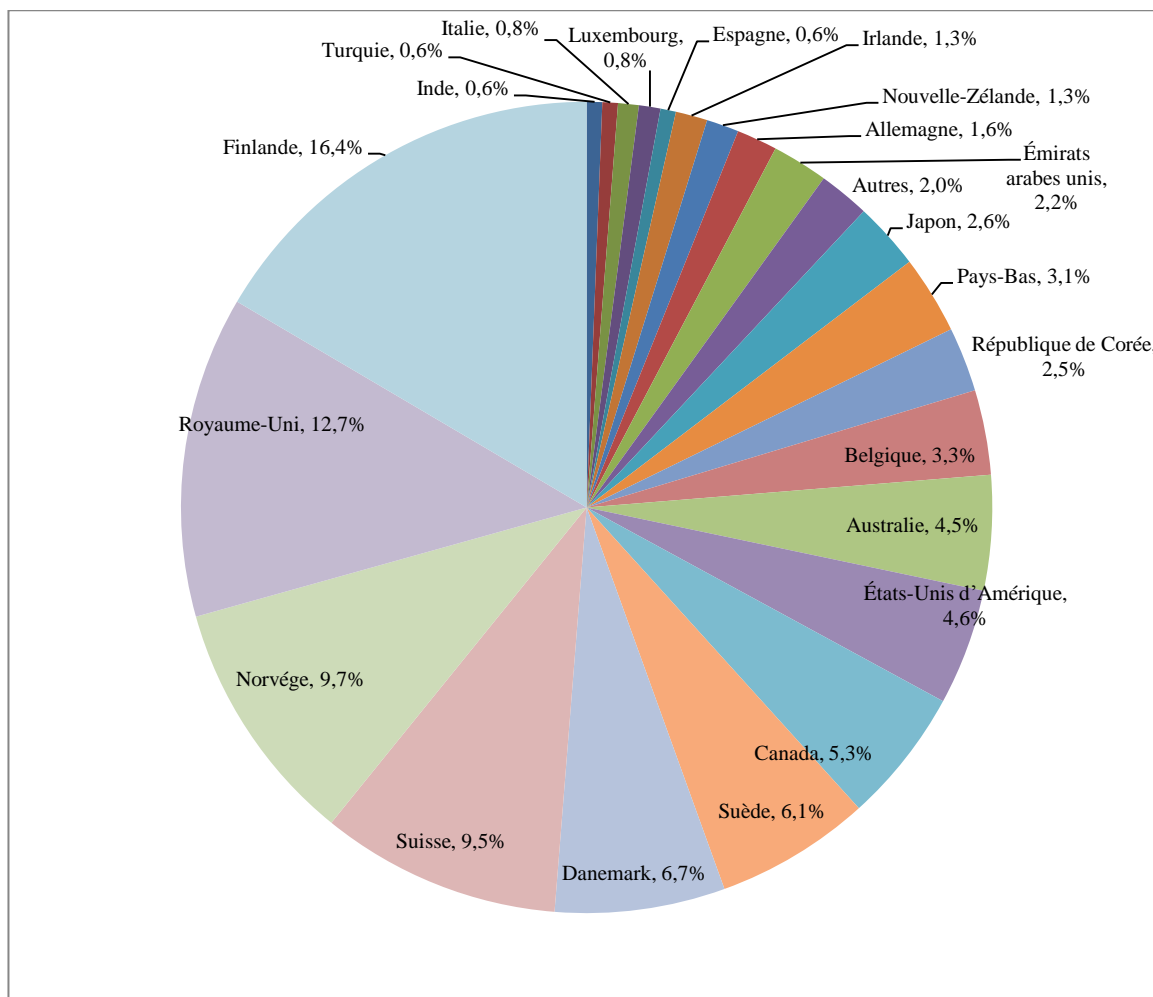
23. Cela étant posé, ONU-Femmes a créé des bureaux de liaison dans les capitales afin d'offrir une approche directe aux gouvernements et de contribuer à établir des contacts étroits avec leurs institutions et autres décideurs, dont les parlementaires, à divers niveaux. Les bureaux de liaison sont également en rapport avec d'autres intervenants, notamment avec la société civile, le secteur privé et des fondations. L'établissement de bureaux de liaison a aidé ONU-Femmes à nouer des contacts efficaces avec divers donateurs, tout en renforçant sa collaboration de fond sur une base bilatérale.

24. Des bureaux de liaison plus spécialement axés sur la mobilisation de ressources existent actuellement à Bruxelles et à Copenhague. Afin de tirer tout le parti possible de la mobilisation de ressources et d'autres formes de participation avec le Japon et les pays du Golfe, deux nouveaux bureaux seront ouverts en 2015 à Tokyo et à Abu Dhabi. Le bureau de liaison à Bruxelles a conduit à une collaboration de fond accrue avec l'Union européenne dans des domaines de priorité partagée et à une contribution renforcée aux autres ressources de la part de la Commission européenne. Par ailleurs, ce bureau a facilité la mise en place d'un partenariat important entre ONU-Femmes et le secrétariat du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. De la même manière, le Bureau de liaison à Copenhague a obtenu des résultats positifs dans sa communication avec les cinq pays nordiques sous forme de collaboration accrue sur des questions de fond avec les parties prenantes à l'échelon national et de sensibilisation renforcée aux contributions de base et aux autres contributions à ONU-Femmes. Ces deux bureaux de liaison ont également participé activement à la mobilisation de ressources dans le secteur privé.

Élargir la base des donateurs

25. Afin d'élargir la base des donateurs parmi les États Membres, ONU-Femmes a entrepris la mise en œuvre de sa campagne 150/250, dont l'objectif est d'obtenir que 150 pays versent au total 250 millions de dollars sous forme de ressources ordinaires. En 2014, l'objectif a presque été atteint quant au nombre de gouvernements contributeurs, qui a atteint le chiffre jusque-là inégalé de 143. L'élargissement de la base des donateurs est aussi une mesure importante pour démontrer l'existence d'un large appui politique en faveur d'ONU-Femmes et de son mandat universel, et pour sensibiliser un grand nombre de ses membres au mandat d'ONU-Femmes et à leur participation à son exécution. La figure III illustre la répartition générale des contributions versées au titre des ressources de base.

Figure III
Répartition des contributions des gouvernements aux ressources de base d'ONU-Femmes en 2014



26. ONU-Femmes s'attache à intéresser les donateurs qui offrent le plus de chances de devenir d'importants contributeurs à l'Entité. Au fil de l'évolution des conditions économiques et financières, l'aide au développement venant de pays émergents ou de donateurs non traditionnels a augmenté. Dans le cadre de cette stratégie, ONU-Femmes a entrepris d'intensifier sa participation au Groupe des 20 (G-20), qui rassemble à la fois des donateurs traditionnels et des donateurs émergents.

27. Pris ensemble, les pays du G-20 représentent environ 85 % du produit mondial brut, 80 % du commerce mondial et les deux tiers de la population mondiale; ils ne représentent pourtant qu'environ un tiers des ressources ordinaires d'ONU-Femmes (voir figure IV). Si l'on exclut les contributions du Royaume-Uni, les pays du G-20 ne représenteraient que 25% des ressources de base, ce qui donne à penser qu'il existe de plus larges possibilités de mobilisation de ressources au sein du groupe, en

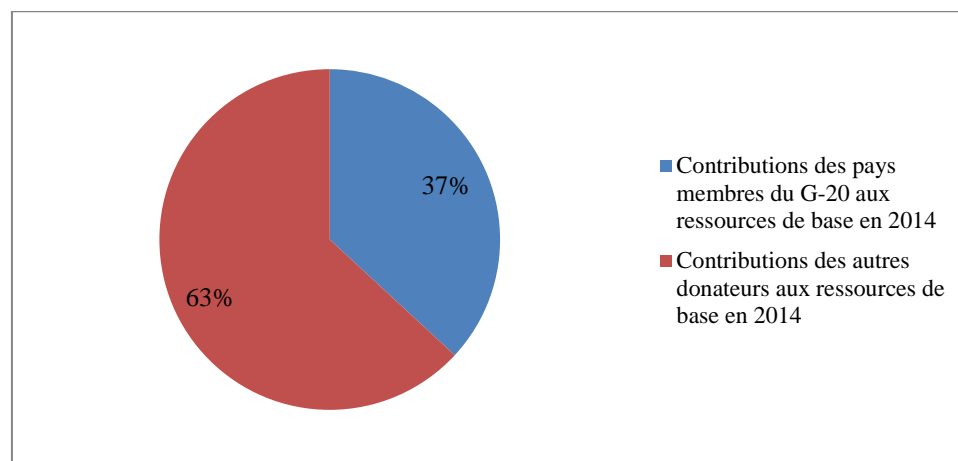
particulier auprès des donateurs qui sont dans l'ensemble d'importants contributeurs à l'aide publique au développement.

28. En 2014, ONU-Femmes a reçu des contributions conséquentes de donateurs émergents parmi les pays membres du G-20 tels que le Brésil, la Chine, l'Inde, l'Indonésie, le Mexique et la Turquie. ONU-Femmes collabore également avec d'autres donateurs émergents tels que les Émirats arabes unis et d'autres pays du Golfe; les dispositions relatives à l'ouverture d'un nouveau bureau de liaison à Abu Dhabi se trouvent à un stade avancé.

29. Il importe néanmoins de reconnaître que, comme dans le cas du secteur privé, la mobilisation de ressources dans les pays émergents sera progressive et que, à court et à moyen terme, ONU-Femmes demeurera largement tributaire des contributions provenant de donateurs traditionnels.

Figure IV

Pourcentage des contributions des pays membres du G-20 à ONU-Femmes en 2014



Maintenir la base de donateurs

30. La définition élargie du partenariat progresse et s'étend à un plus grand nombre d'activités dans le domaine de la communication, ce qui renforce la visibilité et permet aux donateurs de faire valoir leurs investissements dans ONU-Femmes auprès de leurs propres associés. Cela vaut aussi bien pour les États Membres que pour le secteur privé et les donateurs indépendants.

Transparence

31. Une gestion responsable des ressources exige reddition de comptes et transparence, et ONU-Femmes a pris l'engagement de faire preuve d'une totale transparence dans l'utilisation des contributions reçues. Cela joue un rôle décisif dans le renforcement de la transparence auprès des principaux décideurs, notamment des parlementaires, et de l'ensemble de la population des gouvernements qui versent des contributions.

32. ONU-Femmes a l'intention de tirer pleinement parti de sa participation à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide pour conférer de la visibilité aux contributions et se propose de mettre en place un système de traçage et de partage de données visuelles à jour sur la mise en œuvre par le biais de son site Web et des publications conformément à son engagement en faveur de cette initiative.

33. ONU-Femmes souhaite aussi répondre aux besoins de certains donateurs en matière de suivi et d'évaluation et participe donc activement aux évaluations et examens réalisés sous la direction de donateurs, comme par exemple le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), l'examen de l'aide multilatérale par le Royaume-Uni, et l'évaluation des piliers par la Commission européenne. Toutes ces évaluations ont abouti à des conclusions positives quant à l'aptitude d'ONU-Femmes à s'acquitter avec efficacité et efficience de son mandat.

34. L'établissement de rapports de haute qualité sur les ressources de base et les autres ressources joue un rôle important dans le maintien et la création de partenariats, et ONU-Femmes considère l'établissement et la garantie de qualité de ces rapports comme un aspect décisif de la gestion des partenariats. Le rapport annuel d'ONU-Femmes qui est soumis au Conseil d'administration ainsi que la version abrégée à l'intention des médias, qui bénéficie d'une large diffusion, soulignent l'importance des contributions des donateurs.

35. Au titre de son engagement en faveur de la transparence, ONU-Femmes est décidée à garantir un contrôle interne indépendant et objectif afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de ses opérations. Le Bureau de l'audit et des investigations se charge des audits internes, des services consultatifs connexes et des services d'enquête, tandis que le Bureau de l'évaluation s'emploie à améliorer l'efficacité d'ONU-Femmes en renforçant la reddition de comptes et à mieux tirer parti des enseignements tirés de l'évaluation et du travail en partenariat.

Visibilité des contributions des donateurs

36. ONU-Femmes reconnaît que la visibilité donnée aux donateurs de contributions est une incitation décisive à accroître les contributions. Dans cette perspective, ONU-Femmes met régulièrement en évidence les contributions de donateurs sur son site Web. Les contributions de base sont actualisées chaque mois.

37. Par ailleurs, ONU-Femmes vise à mettre les projecteurs sur les donateurs à deux chiffres par le biais de la diffusion en ligne d'entretiens avec des ministres. Ces entretiens mettent l'accent sur l'importance de l'égalité des sexes pour le gouvernement donateur, la place occupée par l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes dans la politique d'aide multilatérale du donateur et l'importance du partenariat entre le donateur et ONU-Femmes pour l'acheminement de l'aide au développement. ONU-Femmes se propose d'organiser d'autres entretiens analogues avec de grands contributeurs de pays bénéficiant de programmes.

38. Les donateurs sont tenus au courant des déficits de financement d'ONU-Femmes par diverses projections sur son site Web, qui illustrent par exemple le nombre de contributeurs gouvernementaux et le montant total des engagements pris au titre des ressources de base. L'évolution des contributions des principaux donateurs est également illustrée par le biais de graphiques interactifs qui rendent compte de l'historique des contributions de base de chacun des donateurs. ONU-

Femmes continuera d'améliorer son site Web afin de l'aligner sur les meilleures pratiques, comme par exemple le portail du budget-programme de l'Organisation mondiale de la santé.¹

39. Par ailleurs, ONU-Femmes est la seule entité des Nations Unies qui offre une proportion des places au sein de son Conseil d'administration (quatre sièges) aux pays qui versent les plus fortes contributions. L'appartenance à cette catégorie de pays incite les États Membres à accroître leurs contributions financières afin de gagner en visibilité et à intensifier leur participation en devenant membre du Conseil d'administration.

V. Développement des partenariats avec le secteur privé

40. Parallèlement à sa stratégie visant à renforcer, élargir et maintenir les contributions aux ressources de base des États Membres, ONU-Femmes met de plus en plus l'accent sur la création de partenariats stratégiques avec le secteur privé et le secteur bénévole, notamment avec des entreprises privées, des fondations et des particuliers. Bien que la plupart des contributions du secteur privé reçues jusqu'ici aient été allouées aux autres ressources, ONU-Femmes se propose d'infléchir la tendance en faveur des ressources de base et des ressources à affectation souple. En fait, il ressort de l'expérience d'un certain nombre d'institutions que le secteur privé peut être un contributeur important aux ressources de base.

Entreprises privées et fondations

41. ONU-Femmes est à la recherche d'une participation à long terme avec des entreprises du secteur privé afin de promouvoir le principe d'égalité des sexes dans les pratiques qu'elles mettent en œuvre, leur culture, les chaînes de valeur et le lieu de travail en général. À cette fin, ONU-Femmes s'est associée avec des partenaires du secteur privé selon des modalités novatrices, l'objectif à long terme étant de constituer un groupe solide de soutiens financiers.

42. Créé en 2013, le Conseil consultatif pour les dirigeants du secteur privé comprend 10 chefs de l'exécutif dans quelques-unes des plus grandes multinationales. Les membres de ce conseil s'engagent à accélérer le progrès économique et social pour les femmes et les filles du monde entier en associant leurs compétences, leurs domaines d'influence et leurs ressources pour obtenir de meilleurs résultats. ONU-Femmes envisage d'élargir la composition et la portée géographique de ce conseil et d'élaborer avec lui des stratégies ciblées afin de garantir des contributions mesurables à son mandat.

43. De la même manière, dans le cadre de la campagne « HeForShe » IMPACT 10x10x10, 10 chefs de l'exécutif ont pris des engagements sans précédent en vue de faire de l'égalité des sexes une priorité institutionnelle et de promouvoir le changement au sein de leurs entreprises et ailleurs. Il est probable que ce type d'engagement suscitera à long terme un soutien renforcé en faveur d'ONU-Femmes.

44. En 2014, les contributions du secteur privé ont atteint un total de 7,9 millions de dollars de la part d'entreprises telles que Coca-Cola, Tupperware Brands,

¹ Accessible à l'adresse <https://extranet.who.int/programmebudget/>.

Unilever et Proya Cosmetics, et également par le biais de partenariats avec un certain nombre de fondations privées.

45. Compte tenu de l'importance croissante des fondations privées, ONU-Femmes a de manière stratégique créé des partenariats avec un certain nombre de fondations (Rockefeller, William & Flora Hewlett, *UNHATE*, Cheryl Saban Foundation for Women & Girls, Ford, Zonta International, L'Occitane, Angelica Fuentes et autres). L'approche adoptée par ONU-Femmes avec les fondations va au-delà de la collecte de fonds traditionnelle et comporte une participation active en faveur de l'intégration de la problématique hommes-femmes dans leurs stratégies et leurs priorités, ce qui ne manque pas d'influer sur leurs objectifs de financement à long terme. Diverses possibilités de partenariats avec des fondations sont actuellement à l'étude.

46. ONU-Femmes a également créé de nouvelles formes de partenariats afin d'élargir la portée de son action auprès de nouveaux donateurs non traditionnels, un exemple étant le partenariat lancé récemment avec le Club de Football de Valencia. Par le biais de ce partenariat, le Club s'est engagé à verser régulièrement une contribution minimale aux ressources de base et à améliorer la visibilité d'ONU-Femmes auprès de ses millions de supporters. Il est probable que ce partenariat encouragera les donations publiques et les efforts de sensibilisation aux questions d'égalité entre les sexes parmi la population en général.

Particuliers

47. Dans le cadre de sa stratégie à l'égard du secteur privé, ONU-Femmes cible également les particuliers, notamment les investisseurs privés fortunés, les employés de sociétés et la population en général. ONU-Femmes vise à créer une réserve de donateurs privés aux ressources de base qui soutiendraient ses objectifs au moyen de dons réguliers.

48. À cette fin, ONU-Femmes mettra à profit les résultats de plusieurs de ses campagnes, dont HeForShe, « Tous unis pour mettre fin à la violence à l'égard des femmes » et « Planète 50-50: Franchissons le pas pour l'égalité des sexes ». En investissant dans des outils et des techniques de collecte de fonds qui ont fait leurs preuves afin de transformer les supporters et les défenseurs de ces campagnes en donateurs particuliers, ONU-Femmes s'emploiera à créer une base solide de soutiens décidés à faire des dons réguliers.

49. En particulier, ONU-Femmes mettra à profit son réseau de comités nationaux, organismes non gouvernementaux indépendants qui sensibilisent les populations aux fonctions d'ONU-Femmes et collectent des fonds à son intention. Ces comités jouent déjà un rôle important en conseillant à leurs gouvernements respectifs, de même qu'à leurs parlementaires et autres décideurs, d'accroître leur appui financier à ONU-Femmes. Ils ont également fait la preuve de leur aptitude à faciliter la création de partenariats avec des entreprises privées.

50. La contribution annuelle totale des comités nationaux se situe actuellement entre 1 million et 1,5 million de dollars. Il ne fait cependant aucun doute que les comités nationaux ont un large potentiel et pourraient générer des moyens de financement conséquents pour ONU-Femmes à moyen et à long terme. Au cours des prochaines années, ONU-Femmes collaborera étroitement avec les comités

nationaux à l'élaboration de différents programmes de financement public sur le modèle des initiatives de donations mensuelles.

51. Des comités nationaux fonctionnent actuellement dans 14 pays: Allemagne, Australie, Autriche, États-Unis, Finlande, France, Islande, Italie, Japon, Norvège, Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Singapour et Suède. Si des initiatives de dons publics ne seront lancées à court terme que dans un nombre limité de pays, le nombre des pays ciblés sera augmenté à moyen terme.

52. Ces initiatives exigent des investissements numériques et autres, ainsi que le renforcement des capacités des comités nationaux, dont la plupart sont gérés par des bénévoles et varient quant à leurs capacités institutionnelles et leurs résultats. ONU-Femmes leur fournit déjà un appui technique axé sur la gouvernance et la collecte de fonds afin de renforcer leurs capacités. Ce soutien sera accru afin d'augmenter les différentes donations publiques et de contribuer à la création de réseaux d'investisseurs privés fortunés prêts à apporter un soutien financier à ONU-Femmes.

53. Afin d'optimiser de manière appropriée les possibilités de financement par des donateurs privés dont les exigences, la culture et les attentes diffèrent de celles des gouvernements, des compétences techniques et des outils spécifiques s'imposent, de même que des capacités suffisantes. ONU-Femmes évaluera à intervalles réguliers le rapport coût-efficacité de ses efforts de mobilisation de ressources auprès du secteur privé et rationalisera ses affectations de ressources à ce domaine.

VI. Renforcement et diversification des modalités de financement des autres ressources

54. Dans son rapport sur l'application de la résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies de 2015, le Secrétaire général note que la part des ressources autres que les ressources de base dans le financement des activités opérationnelles de développement a considérablement augmenté au fil du temps: elle représentait environ 75 % du montant total des ressources en 2013, contre 56 % en 1998. Pour les seules activités liées au développement (c'est-à-dire sans tenir compte des activités liées à l'assistance humanitaire), les ressources autres que les ressources de base constituaient 69 % du montant total en 2013, contre 51 % en 1998 (A/70/62-E/2015/4, par. 15).

55. Conformément à cette tendance, les autres ressources représentent la source de financement d'ONU-Femmes qui connaît la progression la plus rapide. L'Entité a réuni 159 millions de dollars d'autres ressources en 2014, ce qui représente une augmentation de 35 % par rapport à 2013. La Suède, la Norvège, la Commission européenne, l'Australie et la Suisse sont les principaux donateurs d'autres ressources à ONU-Femmes, avec un total combiné de 66 millions de dollars. En 2014, le total des fonds provenant de partenaires existants ou de nouveaux partenaires du secteur privé a atteint 7,9 millions de dollars, contre 5,6 millions de dollars en 2013.

56. Indépendamment des États Membres et du secteur privé dont il a été question plus haut, ONU-Femmes bénéficiera de plus en plus d'autres ressources provenant d'autres sources, y compris des institutions financières et des banques régionales de

développement (Banque mondiale, par exemple), d'arrangements de partage des coûts avec des gouvernements partenaires (Brésil, Cameroun, Mexique, par exemple), et de sources novatrices (fonds d'investissement pour le climat, par exemple).

57. La stratégie d'ONU-Femmes consistant à renforcer et à diversifier les sources existantes d'autres ressources se fondera sur un nombre limité de programmes phares évolutifs et de mécanismes de financement communs.

Programmes phares

58. ONU-Femmes a entrepris de codifier ses activités opérationnelles dans les cinq domaines prioritaires du Plan stratégique et de les concentrer sur un nombre limité de programmes évolutifs à fort impact. En tirant parti des économies d'échelle inhérentes à la programmation, les programmes phares abaisseront les coûts de transaction, augmenteront l'efficacité et garantiront que les ressources ordinaires ne serviront pas à couvrir les dépenses financées au titre des autres ressources.

59. Les programmes phares viendront compléter et consolider l'action menée par les bureaux de pays d'ONU-Femmes et sont pleinement conformes au plan stratégique pour 2014-2017. Conformément aux recommandations issues de l'examen quadriennal complet au sujet de la souplesse des autres ressources, les partenaires de financement auront la possibilité d'assouplir l'affectation des autres ressources au niveau thématique par le biais des programmes phares. Cette option d'affectation thématique viendra compléter les autres options d'assouplissement des affectations aux niveaux régional ou national conformément aux notes d'orientation stratégique et aux programmes de travail annuels.

60. Chaque programme phare se fonde sur une théorie d'ensemble du changement, qui définit les liens de causalité et les mesures que doivent prendre tous les partenaires afin d'opérer les transformations qui s'imposent dans chacun des domaines prioritaires du plan stratégique. Les programmes phares aligneront les fonctions normatives, coordinatrices et opérationnelles d'ONU-Femmes pour répondre aux exigences particulières de chaque conjoncture de développement d'une manière cohérente. Ils donneront à ONU-Femmes une coordination de fond des résultats en lui permettant de définir son rôle spécifique ainsi que les partenariats stratégiques qui s'imposent dans chaque contexte pour engager le processus de transformation nécessaire. Les enseignements et les pratiques optimales tirés de la mise en œuvre des programmes phares constitueront des produits axés sur le savoir dont s'inspireront les travaux de synthèse et les efforts de programmation d'ONU-Femmes à l'avenir.

61. La plupart des programmes phares seront mis en œuvre sous la forme d'un portefeuille de projets de pays bénéficiant de moyens techniques régionaux et/ou mondiaux selon que de besoin. Il incombera donc aux bureaux d'ONU-Femmes de diriger les efforts de mobilisation de fonds pour les programmes phares, étant entendu que la prise de décisions par les donateurs concernant l'affectation des fonds sera fortement décentralisée au niveau des pays et conforme à l'intention d'ONU-Femmes d'intensifier le partage des coûts avec les gouvernements partenaires.

Mécanismes de financement communs

62. En se fondant sur les conclusions de l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (A/70/62-E/2015/4, par. 118), ONU-Femmes renforcera encore, s'il y a lieu, la programmation conjointe. Les mécanismes de financement communs ont une base thématique et sont alignés sur les objectifs stratégiques spécifiques à une institution. Conformément à l'accent placé sur la cohérence du système, ces mécanismes sont devenus un élément essentiel de la structure globale du financement au cours des 15 dernières années et gagneront probablement encore en importance dans le programme de développement pour l'après-2015.

63. Depuis sa création, ONU-Femmes a reçu plus de 120 millions de dollars par le biais des mécanismes de financement communs, dont ceux liés aux programmes conjoints dans le cadre de l'initiative « Unis dans l'action » et à des fonds mondiaux, notamment le Fonds des Nations Unies pour la consolidation de la paix². Les fonds thématiques nationaux et mondiaux sont censés jouer un rôle de plus en plus important dans l'architecture du financement d'ONU-Femmes au fur et à mesure du renforcement du soutien apporté par cette entité à la participation des femmes aux activités liées aux questions humanitaires, à la paix et à la sécurité ainsi qu'au climat. ONU-Femmes mobilisera notamment ses partenariats stratégiques avec d'autres institutions des Nations Unies pour accéder au Fonds central pour les interventions d'urgence et au Fonds vert pour le climat.

64. En outre, ONU-Femmes continuera d'assurer les fonctions de secrétariat pour le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes, seul mécanisme interinstitutions d'octroi de prêts qui s'occupe exclusivement de mettre fin à la violence à l'égard des femmes et des filles. Parallèlement aux mécanismes de financement interinstitutions, ONU-Femmes administre également son propre Fonds pour l'égalité des sexes, qui a été créé grâce à une contribution initiale de 65 millions de dollars versée par l'Espagne. En tant que mécanisme d'octroi de subventions, ce fonds s'intéresse à l'autonomisation politique et économique des femmes.

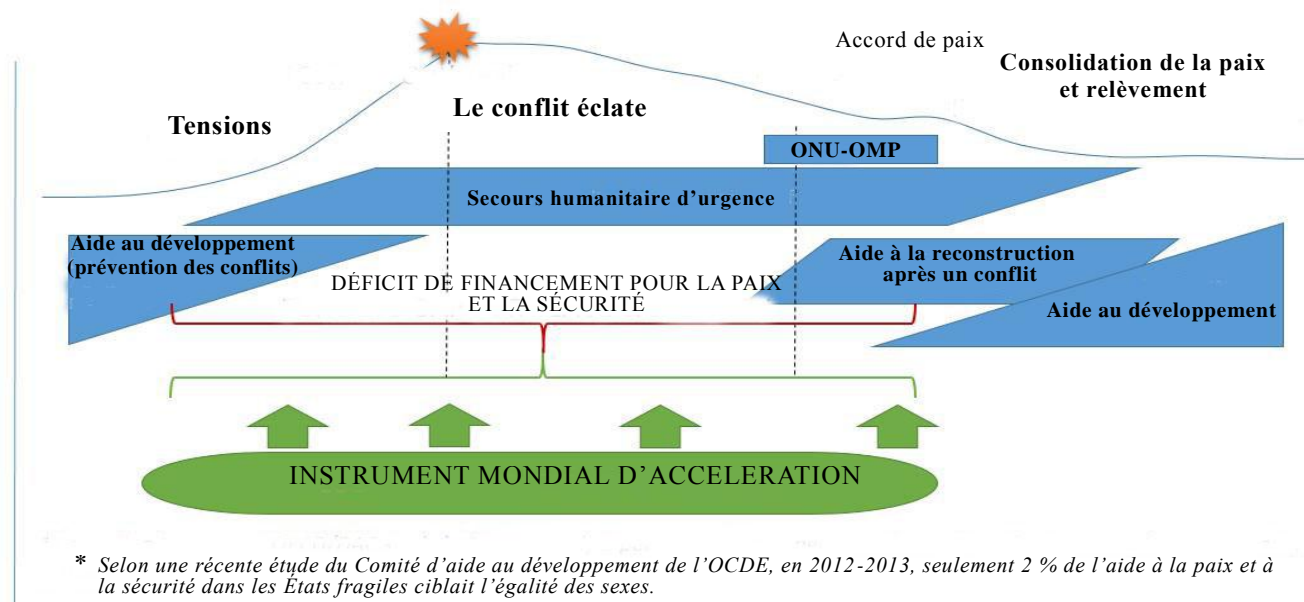
65. Ces mécanismes permettent aux donateurs de financer directement des subventions à des organismes gouvernementaux et non gouvernementaux à l'issue d'un processus de sélection rigoureux, transparent et ouvert à la concurrence. Non seulement ces fonds réduisent les coûts de transaction pour les donateurs, mais ils simplifient les opérations de gestion et d'information financière. Aussi bien le Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies à l'appui de la lutte contre la violence à l'égard des femmes que le Fonds pour l'égalité des sexes ont mobilisé des ressources auprès des États Membres, des comités nationaux d'ONU-Femmes et du secteur privé. En 2014, le premier de ces fonds a collecté 14,8 millions de dollars auprès de 22 donateurs tandis que le second a collecté 1,9 million de dollars et des engagements à hauteur de 4 millions de dollars auprès de 11 donateurs.

66. La codification et la concentration de la programmation d'ONU-Femmes dans un nombre limité d'initiatives phares permettront également à ONU-Femmes de mieux évaluer les besoins et les déficits de financement par domaine thématique. Pour certaines initiatives phares, ONU-Femmes mettra en place des mécanismes de financement spécialisés pour faire face aux déficits structurels de financement. En

² Source: Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (<http://mptf.undp.org>).

partenariat avec les États Membres, la société civile et le système des Nations Unies, ONU-Femmes lancera en 2015 un instrument mondial d'accélération de l'action en faveur des femmes, de la paix et de la sécurité, et de l'action humanitaire, qui aura pour principale fonction de combler le déficit actuel de financement et d'améliorer l'obtention en temps opportun des investissements axés sur la participation et l'autonomisation des femmes ainsi que leur formation à la gestion pour les interventions en cas de crise et pour les questions de paix et de sécurité (figure V). Compte tenu du rôle déterminant que les organisations de la société civile jouent dans la consolidation et le maintien de la paix, cet instrument investira dans le renforcement des organisations locales, en particulier les organisations féminines, et l'amélioration de la coordination et de la cohérence des politiques.

Figure V
Rôle que jouera l'instrument mondial d'accélération envisagé pour combler le déficit de financement pendant la transition de la crise à la consolidation de la paix et au relèvement



Source : *Thematic Guidelines on Peacebuilding* (2011), publié par l'Agence japonaise de coopération internationale.

VIII. Conclusion

67. Ainsi qu'il ressort de la présente note d'orientation, la base des donateurs d'ONU-Femmes s'élargit, bien que ce mouvement reste inégalement réparti entre les États Membres et trop lent pour financer la pleine mise en œuvre du plan stratégique et des transformations profondes au bénéfice des femmes et des filles.

68. Les activités liées à l'examen et à l'évaluation après vingt ans du programme d'action de Beijing ont contribué à accorder plus de visibilité et d'attention aux

principales insuffisances, notamment en matière de financement, qui continuent de faire obstacle à une application complète, efficace et accélérée du programme d'égalité entre les sexes et d'autonomisation des femmes. Au titre de ses efforts de mobilisation de ressources, ONU-Femmes continuera de promouvoir des initiatives destinées à mieux faire comprendre le sous-investissement dans la question de l'égalité des sexes en général et plus particulièrement dans ONU-Femmes dans le but d'accroître les contributions afin de combler les insuffisances actuelles en matière de financement et de mise en œuvre.

69. Dans cette perspective, ONU-Femmes envisage de travailler en étroite collaboration avec les membres de son conseil d'administration et d'autres États Membres afin de renforcer son financement. Le dialogue structuré sur le financement du plan stratégique d'ONU-Femmes pour la période 2014-2017 joue un rôle important à cet égard. Dans le cadre de l'examen à mi-parcours du plan stratégique, ONU-Femmes dressera le bilan des progrès obtenus et des possibilités offertes en matière de financement. L'Entité organisera une série de réunions officielles pour examiner les questions de financement ainsi que les stratégies connexes de mobilisation de ressources dans le but de soumettre au Conseil d'administration un rapport complet sur l'évaluation des coûts du plan stratégique.

70. Le Conseil d'administration souhaitera peut-être :

1. Prendre acte de la présente note d'orientation pour la mobilisation de ressources en tant qu'élément du dialogue structuré engagé par l'Entité sur le financement de son plan stratégique et saluer les progrès réalisés par ONU-Femmes à cet égard.

2. Encourager l'Entité à dialoguer officiellement avec les États Membres entre les sessions du Conseil d'administration afin de garantir de nouvelles avancées sur la question clé du financement d'ONU-Femmes.

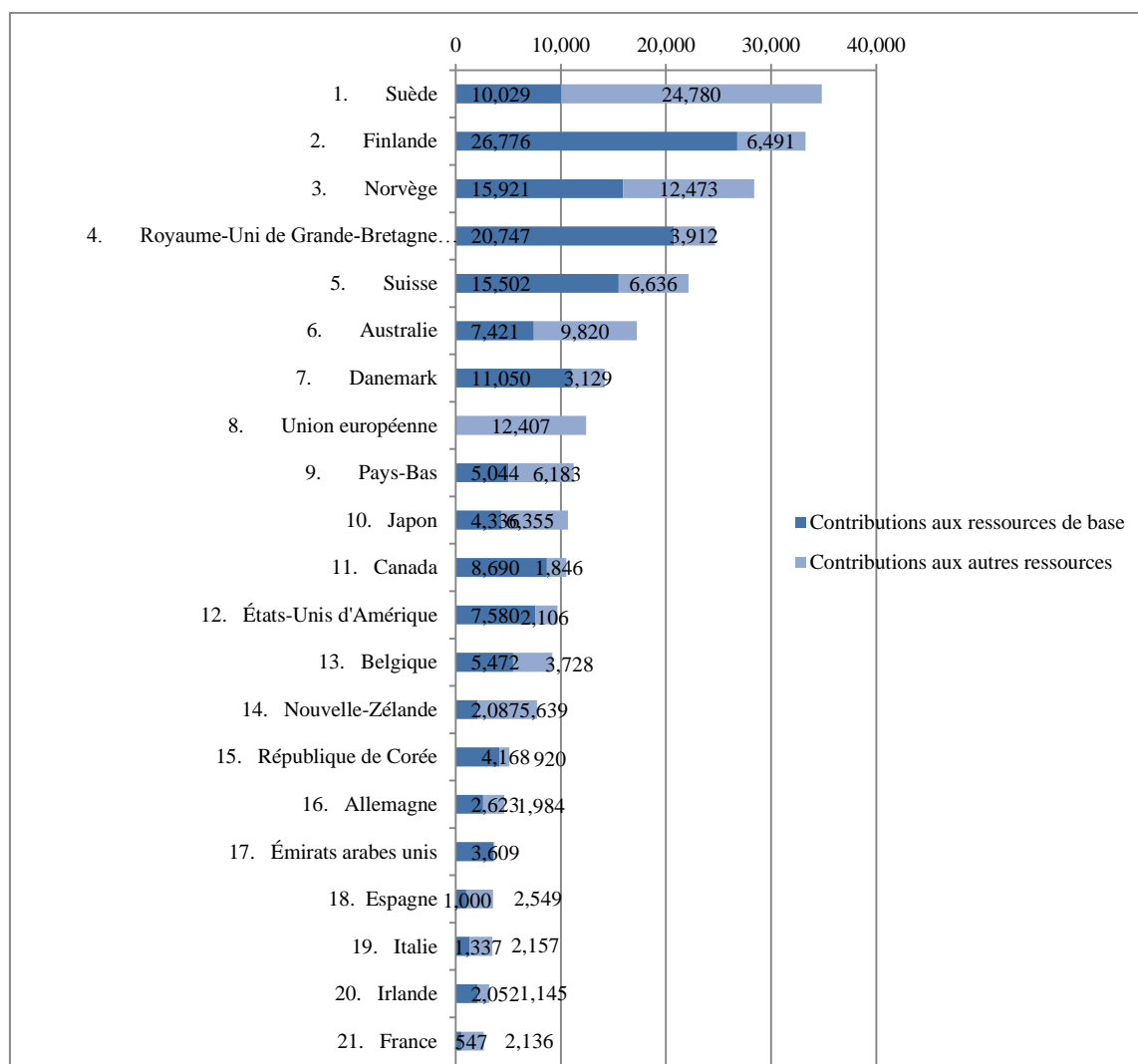
3. Souligner qu'ONU-Femmes a besoin de ressources financières accrues afin d'appliquer pleinement son plan stratégique, et encourager à cet égard tous les États Membres à relever leurs contributions aux ressources de base et aux autres ressources d'ONU-Femmes d'une manière prévisible et stable et, si possible, sur une base pluriannuelle.

4. Inviter ONU-Femmes à présenter lors de sa seconde session ordinaire de 2016, dans le contexte du dialogue structuré sur le financement, un rapport contenant une analyse de la prévisibilité, de la souplesse et de l'alignement des ressources fournies pour la mise en œuvre du Plan stratégique, et portant également sur les lacunes du financement..

Annexe

Principaux contributeurs à l'Entité des Nations Unies pour l'égalité des femmes et l'autonomisation des femmes (ONU-Femmes) en 2014

(En dollars des États-Unis)



Notes : Les chiffres relatifs aux autres ressources comprennent les contributions au Fonds d'affectation spéciale des Nations Unies pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes et celles au Fonds pour l'égalité des sexes.

La Commission européenne est une organisation gouvernementale membre.